

Final Project 1
Code: MGM 496-PMG496
Project Template

Faculty of Management
Midocean University

عنوان المشروع

أثر إدارة مخاطر المشاريع على كفاءة تنفيذ المشاريع بشركة الاتصالات السعودية STC في الرياض

أسم الطالبة

جود مقبل حسين الحرازي

مشروع تخرج- 1

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبد الرحيم نادر

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

2026/02/25- الفصل الدراسي الاول

جدول المحتويات

3	قائمة الأشكال.....
4	1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....
5	1.1. المقدمة:.....
7	1.2. مشكلة الدراسة.....
8	1.2.1. فجوات على المستوى النظري.....
8	1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي.....
9	1.3. أهمية الدراسة.....
9	1.3.1. على المستوى النظري:.....
9	1.3.2. على المستوى التطبيقي:.....
10	1.4. أسئلة الدراسة.....
10	1.5. أهداف الدراسة.....
11	1.6. فرضيات الدراسة.....
11	1.7. نموذج الدراسة.....
12	1.8. منهجية الدراسة.....
12	1.9. الدراسة الميدانية.....
13	1.10. مخطط المشروع المقترح.....
14	2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة.....
15	2.1. المقدمة:.....
15	2.2. المتغير المستقل.....
15	2.3. المتغير التابع.....
15	2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.....
15	2.5. الخاتمة.....
16	قائمة المراجع.....

قائمة الأشكال

رقم الشكل	عنوان الصفحة	رقم الصفحة
1	نموذج الدراسة (إعداد الطالبة)	10
2	ملخص منهجية الدراسة (إعداد الطالبة)	10

١. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1. المقدمة:

تُعد إدارة مخاطر المشاريع من الوظائف المركزية في إدارة المشاريع الحديثة، خاصة في ظل بيئات الأعمال التنافسية التي تشهد تقلبات اقتصادية، ضغوطاً تنظيمية، وتطورات تكنولوجية متلاحقة. وقد أصبح التعامل مع المخاطر بشكل منهجي واستراتيجي أحد العوامل الحاسمة لنجاح تنفيذ المشاريع وتحقيق أهدافها ضمن الوقت والتكلفة والجودة المخطط لها. وتعرّف إدارة مخاطر المشاريع بأنها العملية المنهجية التي تشمل تحديد الأحداث أو الظروف المحتملة غير المؤكدة، وتحليلها، وتقييمها، ووضع استراتيجيات للحد من آثارها السلبية والاستفادة من آثارها الإيجابية على المشروع.

وقد واجهت بعض الشركات الكبرى في السعودية تحديات كبيرة تتطلب تعزيز إجراءات إدارة المخاطر لضمان تنفيذ المشاريع بنجاح. على سبيل المثال، في قطاع الاتصالات، تعمل Saudi Telecom Company STC على مواجهة تحديات تغيرات الطلب في السوق والتحول التكنولوجي السريع، والتي تتطلب إدارة مخاطر فعّالة ضمن مشاريعها الإستراتيجية لضمان الاستدامة وتحقيق مميزات تنافسية مستدامة. وتبين تقارير الشركة أن إدارة المخاطر أصبحت جزءاً لا يتجزأ من استراتيجيتها المؤسسية، حيث تساهم في توجيه عملية اتخاذ القرار وتعزيز المرونة التنظيمية في مواجهة المخاطر الناشئة في سوق الاتصالات الديناميكي.

وقد أكدت الدراسات وأطر العمل المعتمدة في إدارة المشاريع على أن تكامل إدارة المخاطر مع تخطيط المشروع ومتابعته يساهمان في تقليل التعثرات، وتحسين تخصيص الموارد، وتوقع المشكلات قبل حدوثها، وهو ما ينعكس بشكل مباشر على كفاءة تنفيذ المشاريع ويقلل من المخاطر التشغيلية والمالية. وتتمثل مشكلة الدراسة في ضعف بعض ممارسات إدارة المخاطر في المؤسسات الكبرى، مما يؤدي إلى انخفاض كفاءة تنفيذ المشاريع وزيادة احتمالية تجاوزها للميزانية أو الجدول الزمني المخطط له، وهو ما يستوجب البحث العلمي والتحليل المنهجي لهذه العلاقة.

وتشير أدبيات إدارة المشاريع إلى أن المخاطر هي أحداث أو ظروف غير مؤكدة قد يكون لها تأثير إيجابي أو سلبي على أهداف المشروع من حيث الوقت، والتكلفة، والجودة، ونطاق العمل. وقد عرّف معهد إدارة

المشاريع (PMI) Project Management Institute إدارة المخاطر بأنها العملية المنهجية التي تتضمن تحديد المخاطر، وتحليلها، وتقييمها، ووضع خطط الاستجابة لها، ومراقبتها طوال دورة حياة المشروع. ويؤكد دليل A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide) أن إدارة المخاطر تمثل أحد مجالات المعرفة الأساسية في إدارة المشاريع، لما لها من تأثير مباشر على تحقيق أهداف المشروع بكفاءة وفعالية.

كما تتعدد مصادر المخاطر التي تواجه المشاريع، فقد تكون مخاطر استراتيجية مرتبطة بتغير توجهات السوق أو دخول منافسين جدد، أو مخاطر تشغيلية ناتجة عن ضعف الموارد أو قصور العمليات الداخلية، أو مخاطر مالية نتيجة تقلبات الأسعار وأسعار الصرف، أو مخاطر تقنية بسبب الاعتماد المتزايد على التكنولوجيا والأنظمة الرقمية. كما أن التحول الرقمي والابتكار السريع جعلتا دورة حياة المنتجات والخدمات أقصر، مما يزيد من احتمالية التعرض لمخاطر عدم التكيف أو التأخر في الاستجابة للتغيرات.

وتبرز أهمية إدارة مخاطر المشاريع في قدرتها على تحويل حالة عدم اليقين إلى فرص يمكن استثمارها، بدلاً من اعتبارها تهديدات فقط. فالإدارة الفعالة للمخاطر لا تقتصر على تجنب الخسائر، بل تمتد إلى تعزيز القدرة التنافسية للمنظمة من خلال اتخاذ قرارات مدروسة قائمة على تحليل علمي للمخاطر والسيناريوهات المحتملة. ومن خلال التخطيط الاستباقي، تستطيع المنظمة تقليل احتمالية فشل المشروع، وخفض التكاليف غير المتوقعة، وتحسين استخدام الموارد، وضمان الالتزام بالجدول الزمنية المحددة.

كما أن الثقافة التنظيمية تلعب دوراً محورياً في نجاح إدارة المخاطر، إذ يتطلب الأمر نشر الوعي بأهمية المخاطر بين جميع أعضاء فريق المشروع، وتعزيز الشفافية في الإبلاغ عن المشكلات المحتملة، وتوفير قنوات اتصال فعالة تتيح سرعة الاستجابة. كذلك يُعد دعم الإدارة العليا عنصراً حاسماً في ترسيخ منهجية واضحة لإدارة المخاطر، من خلال تخصيص الموارد اللازمة، وتبني سياسات وإجراءات رسمية، وربط إدارة المخاطر بالاستراتيجية العامة للمنظمة.

وتشير الدراسات الحديثة في مجال إدارة المشاريع إلى وجود علاقة إيجابية بين تطبيق منهجيات إدارة المخاطر وارتفاع معدلات نجاح المشاريع، خاصة في القطاعات ذات التنافسية العالية مثل قطاع التقنية، والبناء، والطاقة، والخدمات المالية. فالمشاريع التي تتبنى إطاراً متكاملًا لإدارة المخاطر تكون أكثر قدرة على التكيف مع التغيرات المفاجئة، وأقل عرضة للتعثّر أو الإلغاء، مقارنة بالمشاريع التي تفتقر إلى منهجية واضحة في هذا المجال.

وانطلاقًا مما سبق، يتضح أن إدارة مخاطر المشاريع تمثل عنصرًا استراتيجيًا محوريًا في تعزيز كفاءة تنفيذ المشاريع، خاصة في القطاعات التقنية ذات الطبيعة الديناميكية والتنافسية العالية. فتبني منهجية علمية متكاملة لإدارة المخاطر يساهم في تقليل مستويات عدم اليقين، وتحسين جودة القرارات، وضبط الوقت والتكلفة، ورفع مستوى الأداء العام للمشاريع. وعليه، تبرز الحاجة إلى دراسة أثر إدارة مخاطر المشاريع على كفاءة تنفيذها في شركة الاتصالات السعودية بمدينة الرياض، بوصفها نموذجًا تطبيقيًا في بيئة تنظيمية تتسم بتسارع التغيرات التقنية وتزايد التحديات التشغيلية.

1.2. مشكلة الدراسة

تُعد إدارة مخاطر المشاريع من العمليات الإدارية الأساسية داخل المؤسسات، لما لها من أثر كبير في حماية المشاريع من المخاطر المحتملة وضمان تحقيق الكفاءة في تنفيذها. وفي هذا السياق، يهدف هذا البحث إلى دراسة واقع إدارة مخاطر المشاريع داخل شركة الاتصالات السعودية (STC) في الرياض، مع التركيز على مدى كفاية الإجراءات المتبعة في التنبؤ بالمخاطر والتعامل معها بفاعلية. وتُعد الشركة من أكبر شركات الاتصالات في المنطقة، حيث تقود العديد من المبادرات والمشاريع التقنية الكبرى المرتبطة بتطوير البنية التحتية الرقمية، وتوسيع شبكات الجيل الخامس، ودعم مستهدفات التحول الرقمي ورؤية المملكة 2030. ومع التوسع المستمر في حجم المشاريع وتعقيد متطلباتها، يزداد مستوى التعقيد والمخاطر المحتملة، الأمر الذي يجعل تطوير منهجيات فعّالة لإدارة المخاطر ضرورة استراتيجية لضمان استمرارية الإنجاز وتعزيز الأداء المؤسسي، بما يساهم في المحافظة على مكانة الشركة التنافسية في سوق الاتصالات السعودي. من خلال فهم العلاقة بين إدارة المخاطر وكفاءة تنفيذ المشاريع، يمكن تقديم رؤى استراتيجية لتحسين السياسات التشغيلية وتعزيز القدرة على التعامل مع التحديات المستقبلية بفاعلية.

1.2.1. فجوات على المستوى النظري

تتركز المشكلة النظرية للبحث حول تساؤلات تتعلق بكيفية تأثير إدارة مخاطر المشاريع على كفاءة تنفيذ المشاريع داخل شركة الاتصالات السعودية (STC). يتطلب ذلك فهم المفاهيم الأساسية لإدارة المخاطر، بما في ذلك التعرف على أنواع المخاطر وأساليب التنبؤ والتعامل معها، وكيفية دمج هذه المفاهيم في عمليات إدارة المشاريع. كما يتطلب البحث في الفجوات المعرفية الحالية، مثل نقص الدراسات التي تربط بشكل مباشر بين إدارة المخاطر وكفاءة تنفيذ المشاريع في بيئة شركات الاتصالات الكبرى، مما يبرز الحاجة إلى استكشاف هذه العلاقة بشكل أعمق.

1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي

أما على المستوى التطبيقي، فتتمثل المشكلة في كيفية تطبيق إجراءات إدارة المخاطر بشكل فعال داخل المشاريع لضمان تحقيق أهدافها بفاعلية وكفاءة. يتطلب ذلك دراسة كيفية تأثير هذه الإجراءات على سير العمل، تنظيم الموارد، وتقليل احتمالية حدوث أزمات تؤثر على الأداء. كما يجب تحليل التحديات العملية التي تواجه الشركة في تطبيق منهجيات إدارة المخاطر، وكيفية تطوير حلول استراتيجية للتغلب عليها. بالتالي، يهدف البحث إلى تقديم توصيات عملية للمديرين في STC لتعزيز إدارة المخاطر وتحسين كفاءة تنفيذ المشاريع ضمن بيئة عمل متطورة ومعقدة.

ينتهي هذا الجزء بالسؤال الرئيسي

كيف تؤثر إدارة مخاطر المشاريع على كفاءة تنفيذ المشاريع بشركة الاتصالات السعودية (STC) في الرياض؟

1.3. أهمية الدراسة

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من تناولها إدارة مخاطر المشاريع بوصفها عنصرًا استراتيجيًا يسهم في تعزيز قدرة المؤسسات على تحقيق أهداف مشاريعها بكفاءة واستدامة، لا سيما في القطاعات التقنية التي تتطلب مستويات عالية من الدقة والتخطيط والتنفيذ المنهجي. وتبرز قيمة الدراسة من خلال تطبيقها على شركة الاتصالات السعودية (STC) في الرياض، بوصفها إحدى الشركات الرائدة في قطاع الاتصالات، حيث تنفذ مشاريع تقنية واستراتيجية واسعة النطاق تدعم البنية التحتية الرقمية، وترتقي بجودة الخدمات، وتساند التوجهات الوطنية نحو التحول الرقمي. كما تتجلى أهمية الدراسة في تقييم فاعلية الممارسات المعتمدة في تحديد المخاطر وتحليلها وبناء خطط استجابة استباقية لها، بما يحد من أثارها المحتملة ويعزز فرص نجاح المشاريع ويرفع كفاءة تنفيذها في بيئات عمل تتسم بالتعقيد وتعدد التحديات. وتوفر نتائج هذه الدراسة أساسًا معرفيًا وتطبيقيًا يدعم تطوير السياسات والإجراءات المرتبطة بإدارة المخاطر داخل المؤسسات التقنية، ويزود متخذي القرار برؤى منهجية تسهم في تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز القدرة التنافسية.

1.3.1. على المستوى النظري:

تُسهم هذه الدراسة في تعزيز الرصيد العلمي في مجال إدارة مخاطر المشاريع من خلال تحليل أثرها في كفاءة تنفيذ المشاريع ضمن قطاع الاتصالات. كما تقدم طرحًا علميًا يوضح العلاقة بين ممارسات إدارة المخاطر ومستوى كفاءة التنفيذ في البيئة التنظيمية، من خلال تطبيقها على شركة الاتصالات السعودية بمدينة الرياض. ويعزز ذلك الفهم الأكاديمي لدور إدارة المخاطر كأحد العوامل المؤثرة في نجاح تنفيذ المشاريع، إضافة إلى توفير دراسة تطبيقية تثري الأدبيات في السياق السعودي.

1.3.2. على المستوى التطبيقي:

تقدم هذه الدراسة نتائج وتوصيات عملية يمكن أن يستفيد منها صناع القرار والإدارة العليا في شركات الاتصالات، بهدف تطوير سياسات وإجراءات أكثر فاعلية في إدارة مخاطر المشاريع بما ينعكس إيجابًا على كفاءة تنفيذها. كما تسهم في دعم اتخاذ قرارات مبنية على تحليل منظم للمخاطر، وتحسين آليات التنبؤ بها والتعامل معها، مما يساعد على تقليل التعثرات، وضبط التكاليف، ورفع جودة التنفيذ، وتعزيز كفاءة أداء المشاريع.

1.4. أسئلة الدراسة

سؤال البحث الرئيسي:

ما أثر إدارة مخاطر المشاريع على كفاءة تنفيذ المشاريع في شركة الاتصالات السعودية (STC) بمدينة الرياض؟

الأسئلة الفرعية:

1. ما واقع تطبيق إدارة مخاطر المشاريع في شركة الاتصالات السعودية (STC) بمدينة الرياض؟
2. ما أبرز التحديات التي تواجه إدارة مخاطر المشاريع أثناء تنفيذ المشاريع التقنية في الشركة؟
2. كيف يمكن تطوير ممارسات إدارة مخاطر المشاريع بما يساهم في تحسين كفاءة تنفيذ المشاريع في الشركة؟

1.5. أهداف الدراسة

الهدف الرئيسي:

دراسة أثر إدارة مخاطر المشاريع على كفاءة تنفيذ المشاريع في شركة الاتصالات السعودية (STC) بمدينة الرياض.

الأهداف الفرعية:

1. التعرف على واقع تطبيق إدارة مخاطر المشاريع في شركة الاتصالات السعودية (STC) بمدينة الرياض.
2. تحديد التحديات التي تواجه إدارة مخاطر المشاريع أثناء تنفيذ المشاريع التقنية في الشركة.
3. اقتراح سبل تطوير ممارسات إدارة مخاطر المشاريع بما يساهم في تحسين كفاءة تنفيذ المشاريع في الشركة.

1.6. فرضيات الدراسة

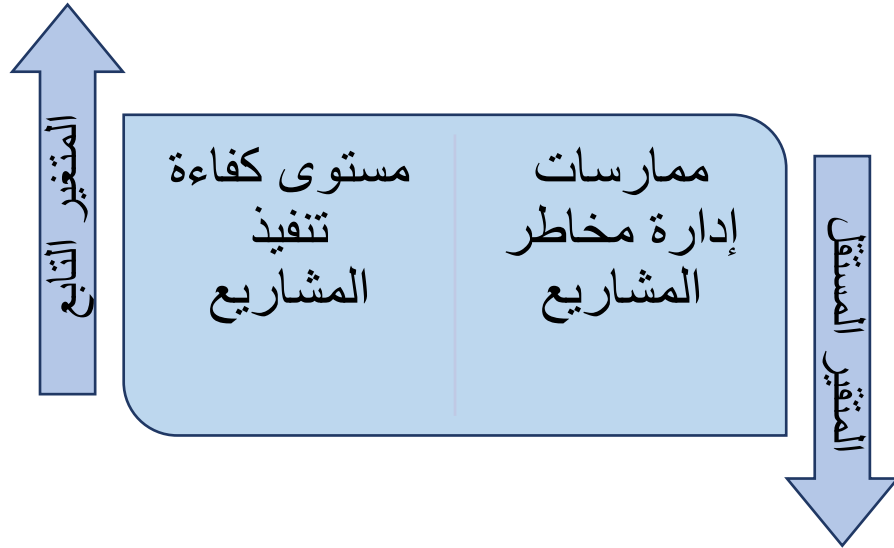
الفرضية الرئيسية:

توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين إدارة مخاطر المشاريع وكفاءة تنفيذ المشاريع في شركة الاتصالات السعودية (STC) بمدينة الرياض، بحيث تؤدي إدارة المخاطر الفعّالة إلى تحسين كفاءة التنفيذ.

الفرضيات الفرعية:

1. تحسين ممارسات إدارة المخاطر في شر (STC) يقلل من التأخير في تنفيذ المشاريع.
2. تطبيق إجراءات إدارة المخاطر بشكل فعّال يساهم في ضبط التكاليف ورفع جودة تنفيذ المشاريع.
3. تطوير سياسات إدارة المخاطر يعزز قدرة الشركة على مواجهة التحديات التشغيلية والتقنية أثناء تنفيذ المشاريع.

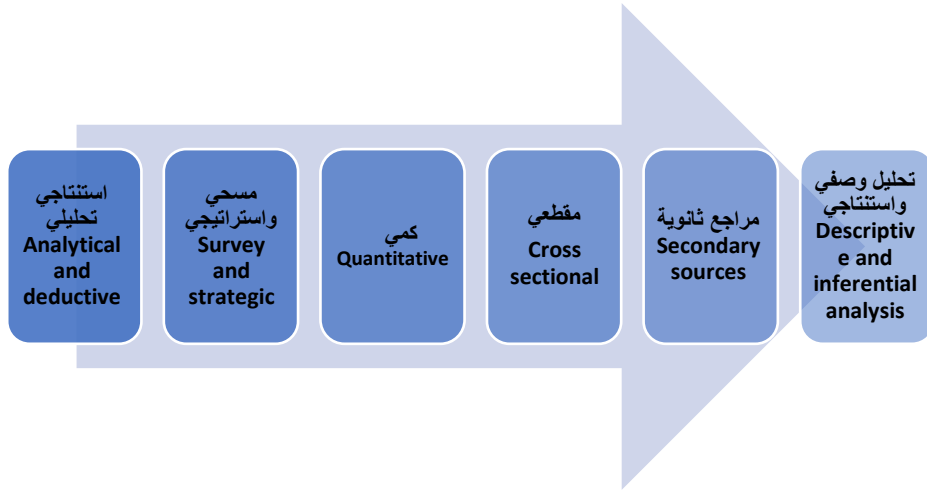
1.7. نموذج الدراسة



الشكل (1): نموذج الدراسة (إعداد الطالبة)

1.8. منهجية الدراسة

- نوع البحث: استنتاجي تحليلي
- تصميم البحث: مسحي واستراتيجي
- نوع البيانات: كمي
- الإطار الزمني: مقطعي
- أدوات جمع البيانات: مراجع ثانوية
- طرق التحليل: تحليل وصفي واستنتاجي لاختبار الفرضيات



الشكل (2): ملخص منهجية الدراسة (إعداد الطالبة)

1.9. الدراسة الميدانية

تركز الدراسة على بيئة شركة الاتصالات السعودية (STC) في مدينة الرياض، حيث تتيح طبيعة مشاريعها المتنوعة والمعقدة التعرف على أثر إدارة المخاطر على كفاءة تنفيذ المشاريع. ويظهر داخل بيئة العمل التنوع في حجم المشاريع وتعقيدها، ما يوفر فرصة لفهم المخاطر العملية التي تواجه فرق العمل خلال مختلف مراحل تنفيذ المشاريع.

تتضمن الممارسات اليومية لإدارة المخاطر تحديد المخاطر المحتملة، تقييم أثرها، وتطبيق الإجراءات المناسبة للحد من تأثيرها ضمن خطط المشاريع. كما يتضح التنسيق بين فرق العمل المختلفة، وكيفية تعاملهم مع

التحديات التشغيلية والتقنية والمالية، ومدى تأثير هذا التعامل على سير المشاريع وتحقيق أهدافها ضمن الجداول الزمنية المحددة.

وتعكس الدراسة طبيعة بيئة المشاريع في (STC)، والآليات المتبعة لضمان تنفيذها بكفاءة وفاعلية ضمن بيئة أعمال معقدة ومتغيرة. كما تعكس الدراسة التحديات الواقعية التي تواجه فرق العمل، وكيفية التكيف معها، مع التركيز على العمليات اليومية وأساليب التعامل مع المخاطر التي تظهر أثناء التنفيذ.

1.10. مخطط المشروع المقترح

مخطط المشروع المقترح يوضح مراحل البحث والخطوات المتبعة لتحقيق أهداف الدراسة:

1. تحديد المشكلة وأهمية البحث: دراسة واقع إدارة مخاطر المشاريع في شركة STC بمدينة الرياض.
2. صياغة أسئلة وأهداف البحث: وضع سؤال البحث الرئيسي والأسئلة الفرعية وتحديد الهدف الرئيسي والأهداف الفرعية.
3. تصميم أدوات جمع البيانات: إعداد الاستبيانات والمقابلات وتحليل المستندات الرسمية.
4. جمع البيانات الميدانية: توزيع الاستبيانات وإجراء المقابلات مع العاملين في إدارة المشاريع.
5. تحليل البيانات: استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لمعالجة النتائج.
6. مناقشة النتائج: تفسير النتائج وربطها بالإطار النظري للدراسة.
7. تقديم التوصيات: وضع مقترحات عملية لتحسين إدارة مخاطر المشاريع وتعزيز كفاءة التنفيذ.
8. خاتمة البحث: تلخيص النتائج الرئيسية واستنتاجات الدراسة.

٢. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

٢,٥ . المقدمة:

2.2. المتغير المستقل

2.3. المتغير التابع

2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

2.6. الخاتمة

قائمة المراجع

- Project Management Institute. (2021). A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) (7th ed.). Newtown Square, PA: PMI.
- شركة الاتصالات السعودية. (2023). التقرير السنوي. الرياض، المملكة العربية السعودية.
- هيئة الاتصالات والفضاء والتقنية. (2023). تقرير سوق الاتصالات وتقنية المعلومات في المملكة العربية السعودية. الرياض، المملكة العربية السعودية.
- الحارثي، محمد. (2020). إدارة مخاطر المشاريع وأثرها على نجاح المشاريع في المؤسسات الكبرى. المجلة العربية للإدارة، 40(2)، 115-132.
- الزهراني، أحمد. (2021). دور إدارة المخاطر في تحسين أداء المشاريع التقنية. مجلة الدراسات الإدارية، 15(1)، 77-92.
- Rabechini Junior, R., & Carvalho, M. M. (2013). Understanding the Impact of Project Risk Management on Project Performance: An Empirical Study. Journal of Technology Management & Innovation, 8(S1).
- Su, G., & Khallaf, R. (2022). Research on the Influence of Risk on Construction Project Performance: A Systematic Review. Sustainability, 14(11), 6412.
- Zwikael, O., & Globerson, S. (2006). From Critical Success Factors to Critical Success Processes. International Journal of Production Research, 44(17), 3433-3453.
- Fazly, R., Raees, N., Shafi, M. Q., et al. (2024). Impact of Project Planning and Project Risk Management on Project Success. Journal of Humanities, Social and Management Sciences, 5(2).
- Nasser, A., & Norhayatizakuan, N. (n.d.). The Impact of Risk Management Practices on the Performance of Construction Projects